

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN . Página 3

DESARROLLO Página 4

CASO PRÁCTICO .. Página 9

ANÁLISIS DAFO . Página 13

CASO PRÁCTICO .. Página 16

BIBLIOGRAFÍA Página 19

ANEXOS .. Página 21



INTRODUCCIÓN

Definición del vector de crecimiento:

El vector de crecimiento representa cada una de las distintas unidades de negocio como posibles opciones diferenciadas que tiene la empresa para desarrollarse. Básicamente estas opciones son cuatro:

- **Mayor penetración o expansión en el mercado** actual, basándose en la comercialización de los mismos productos que está produciendo actualmente
- **Ampliación del mercado:** entrada en nuevos mercados con sus actuales productos
- **Diversificación:** entrada en nuevos mercados con nuevos productos
- **Desarrollo de nuevos productos** en los mercados actuales.

Esto se puede resumir en el siguiente cuadro:

	MERCADOS
--	-----------------

				ACTUALES	NUEVOS
PRODUCTOS	ACTUALES	Expansión	Nuevos mercados		
		NUEVOS	Nuevos productos	Diversificación	

DESARROLLO

Penetración o expansión en el mercado

Mediante la penetración en el mercado, la empresa trata de conseguir mayores ventas a base de incrementar el volumen de las mismas dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes para sus actuales productos. Es más fácil de desarrollar cuando el mercado está en fase de crecimiento y presenta dificultades importantes en sectores maduros y en declive, en cuyos casos, la empresa puede optar simplemente por la consolidación o mantenimiento de las ventas como opción más viable, lo que tampoco supone la modificación de los productos y mercados tradicionales de la empresa.

La obtención de una mayor participación en el mercado puede conseguirse con:

- ◆ variables comerciales: campañas publicitarias (ver fotografías adjuntas al final del caso práctico), promociones, reducciones en precio, etc.
- ◆ la obtención de una ventaja competitiva sostenida: diferenciación de producto o liderazgo en costes. Esta alternativa es más segura y permite un mayor crecimiento a largo plazo.

También puede obtenerse un incremento de las ventas vía penetración en el mercado a través del fomento por parte de la empresa del incremento en la frecuencia de uso del producto o servicio o del incremento de la cantidad de uso. Estas acciones pueden ser especialmente interesantes en mercados estables ya que, al ser menos amenazadora para la competencia, las reacciones de ésta pueden ser menos hostiles.

Desarrollo de productos

Con esta estrategia la empresa se mantiene en el mercado actual pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes que permiten mejorar la realización de la función para la que sirven mediante (innovaciones tecnológicas). Estas modificaciones en los productos pueden ser:

- ◇ **accesorias**, las cuales mejoran ligeramente los productos
- ◇ **sustanciales**, las cuales suponen la sustitución de los productos tradicionales al quedar éstos obsoletos

El desarrollo de productos también puede conseguirse atendiendo mejor a las diversas necesidades de los clientes (ampliación de la línea de productos de la empresa en su actual mercado).

La estrategia de desarrollo de productos permite a la empresa ofrecer al mercado una imagen de innovación a la vez que posibilita generar sinergias al compartir los distintos productos, las mismas estructuras comerciales y de distribución y las de producción.

No obstante, el proceso de crear una amplia gama de productos puede ser costoso y no necesariamente conducir al éxito inmediato.

Desarrollo de mercados

Con esta estrategia la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados aprovechando la tecnología y las capacidades de producción existentes o nuevas para vender sus productos en ámbitos distintos de los actuales.

Los nuevos mercados a los que la empresa se dirige pueden entenderse en un triple sentido:

- nuevas áreas geográficas en las que la empresa pueda vender sus productos
- nuevos mercados funcionales
- nuevos segmentos o grupos de clientes de un mismo mercado

Diversificación de actividades

Esta estrategia consiste en que la empresa añada simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Este acceso a nuevas actividades hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos con factores de éxito probablemente diferentes de los habituales. La diversificación implica generalmente nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión. Como consecuencia, supone un conjunto de cambios físicos y organizativos que afectan a la estructura de la empresa y que representan una clara ruptura con su trayectoria pasada.

Factores de diversificación

Hay que decir que entre las estrategias de expansión y diversificación, la de diversificación es la estrategia más drástica y arriesgada puesto que incluye una salida simultánea de productos y mercados actuales. Por ese motivo, nos debemos hacer una pregunta: ¿por qué diversifican las empresas?

En términos generales, podemos señalar que las empresas diversifican tanto por razones preactivas como defensivas. Los factores desencadenantes pueden estar en el entorno general de la empresa, en el entorno específico, en las características propias de la empresa que diversifica y en su rendimiento.

Las razones principales por las cuales las empresas diversifican sus actividades son:

- Reducción del riesgo global
- Saturación del mercado tradicionalista
- Oportunidades de inversión de excedentes financieros
- Refuerzo de la posición competitiva mediante la búsqueda de sinergias. En este caso, Ansoff distingue cuatro tipos de sinergia que puede generar la empresa:
 - ◆ sinergia de ventas: marca comercial, canales de distribución, fuerza de ventas, publicidad, conocimiento de los clientes, etc.
 - ◆ sinergia operativa: mejor utilización de equipos, efecto experiencia, compras concentradas, etc.
 - ◆ sinergia financiera y de inversiones: utilización conjunta de recursos tales como plantas de producción, actividad e I + D, etc.
 - ◆ sinergia de dirección: aprovechamiento de la competencia, habilidades y experiencia de los directivos
- Otros motivos: las empresas pueden entrar en nuevos negocios por otro tipo de razones que podemos considerar como secundarias al ser menos frecuentes.

Tipos de diversificación

Para establecer los tipos de diversificación existentes, Ansoff (1976) estableció una clasificación en función de la relación tecnológica de los productos nuevos con los tradicionales y la relación de los mercados en función de los tipos de clientes, quedando de la siguiente manera:

		NUEVOS PRODUCTOS		
		Productos	Relacionados tecnológicamente	No relacionados tecnológicamente
NUEVOS MERCADOS	Cientes			
	Mismo tipo	DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL		
		Empresa cliente	DIVERSIFICACIÓN VERTICAL	
		Tipo similar	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	
		Distinto tipo		DIVERSIFICACIÓN CONGLOMERADA

a) Horizontal: consiste en la venta de nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa. La empresa generalmente usará los mismos sistemas de distribución, aunque puede que sea necesario introducir algunos cambios

b) Vertical: busca asegurar la colocación de los productos dentro de la propia unidad económica, es decir, la empresa se convierte en su propio proveedor o cliente emprendiendo actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado.

Se distinguen dos tipos de integración vertical:

- ◆ cuando la empresa integra actividades de los proveedores, se dice que la integración es hacia atrás
- ◆ si la empresa emprende actividades antes desarrolladas por los clientes, la integración es hacia delante.

Para lograr la diversificación vertical puede ser importante utilizar la política de adquisición, participación y control en empresas pequeñas y medianas (filiales), las cuales actuarán bien como proveedores, bien como clientes.

c) Concéntrica: consiste en la producción de nuevos productos y su venta en nuevos mercados similares o diferentes de los tradicionales. Las empresas que adoptan esta vía de crecimiento y diversificación suelen establecer un núcleo central, el cual es el punto fuerte de la empresa, y, a su alrededor y en orden decreciente, según ventajas competitivas, el resto de las áreas de actuación.

d) Conglomerada: supone que los productos y mercados nuevos no tienen ninguna relación con los tradicionales. Representa la estrategia más ambiciosa y con mayor riesgo. La actividad principal de la empresa se suele llevar a cabo mediante crecimiento externo más que interno.

CASO PRÁCTICO

El ejemplo que he escogido es la empresa o el *Grupo Danone*, el cuál ha ido evolucionando a lo largo del tiempo en todos los aspectos, tanto en productos, tamaños de empresa, eslogan, símbolo de la marca, etc. Por todo ello, a continuación se hará un análisis del *Grupo Danone*.

Para comenzar, hay que decir que el *Grupo Danone* está formado por las siguientes empresas o grupos de empresas:

- Danone: creada en 1919 en Barcelona por Isaac Carasso.
- Font vella: incorporada a la empresa *Danone* en 1972
- Agua de Lanjarón
- La marca *LU*, la cuál se encarga de la fabricación de galletas (por ejemplo: Príncipe de Bequelar)

Además, el *Grupo Danone* distribuye productos como agua mineral *Evian*, *Volvic*, etc. que no se fabrican en España.

Para el análisis, nos centraremos en las estrategias mencionadas y especificadas con anterioridad, teniendo, así, lo siguiente:

- ♦ **Expansión:** en este caso, *Danone* intenta buscar nuevos clientes, por ejemplo, creando el yogurt denominado *Mi Primer Danone* creado para la alimentación de los niños más pequeños (niños de 6 a 24 meses, aproximadamente) o, más en concreto, dirigido a las madres, para que lo compren para sus pequeños.

Otro ejemplo es el eslogan que utilizaron en la campaña publicitaria de los yogures desnatados *Danone* en 1985, el cuál decía *Desnatados Danone, Cuerpos Danone* modificada posteriormente diciendo *Vitalinea Danone, Para los Cuerpos Danone*. Al igual que sucede con los yogures desnatados, también ocurre con las Natillas (recordemos el eslogan que decía *Natillas Danone, ¿Repetimos?* O los Petit Suisse, *Petit Suisse Danone, Les Ayuda a Crecer*).

La consecuencia es que estos eslogan son muy pegadizos, lo que implica que los consumidores conozcan estos productos por dicho eslogan y los consuman posteriormente.

En cuanto a la marca *Font- vella*, un tipo de expansión es la creación de agua para niños y su respectiva botella la cuál lleva un tapón especial para que los niños aprendan a beber agua de botella y dejen el biberón (fotografía 1).

Con respecto a la marca de agua *Lanjarón*, un tipo de expansión es la creación de la nueva botella con gancho, la cuál la puedes llevar y agarrarla, por ejemplo, de la hebilla del pantalón (ver fotografía 2)



Fotografía 1

- ♦ **Desarrollo de productos:** en este caso, podemos destacar, la creación de nuevos productos tales como los yogures con sabores (comenzaron a fabricar yogures naturales, naturales

azucarados y, posteriormente, crearon los yogures con sabores), *Petit Suisse* (1972), *Natillas* (1974), yogures desnatados (1985), *Bio Desnatado* (1988), *Actimel* (1995), creación de yogures para beber como, por ejemplo, *Dan' up* y *Danao* (2001), *Danacol* (2004), *Savia* (2006) creado para personas que no toleran la lactosa, *Vitalinea Floral* (2006), *Actimel 0% fresa* 2006, *yogures Shoktidoi* (2007) estos son unos yogures creados a precios asequibles para las personas que no tienen recursos; la primera empresa creada para fabricar estos productos se encuentra en Bogra, situada a 200 Km. de Dhaka.

Además, el último producto lanzado por *Danone* es el yogur *Essensis* (2007) el cuál es el primer yogur con efecto cosmético sobre la piel. Este yogur es creado como parte de la estrategia de *Danone* para entrar en la nueva tendencia mundial de productos *cosmetofood* (comida cosmética).

Además, otros productos destacables son: *Cuajada* y *Cuajada azucarada*, *Flan de huevo*, *Flan de vainilla*, *Yogurt Griego*, *Danissimo*, *Original 1919*, *Danaten*, *Activia*, *Vitalinea* (yogures desnatados), *Vitalinea para beber*, *Natillas* (de vainilla, chocolate, caramelo, etc.) *Actimel* (de fresa, frutas, natural, 0%), actualmente también se fabrica *Actimel* sabor *Coco* (solamente se puede encontrar en Canarias, que es donde se fabrica), *Copa Danone* (chocolate, chocolate blanco), *Arroz con leche*, *Cuajada* y *Cuajada azucarada*, *Mouse de yogurt*, actualmente *Petit Suisse* se conoce como *Danonino*, *Danonino para beber*, *Mi Primer Danone*, etc.

- ♦ **Ampliación del mercado:** este es el caso del nuevo yogurt lanzado al mercado por *Danone* denominado *Essensis* el cuál humedece la piel y mejora su textura como si fuera una crema, con una pequeña diferencia de las cremas, y es que hidrata la piel desde dentro. Además, este yogur se vende en cuatro países europeos desde el mes de marzo del presente año.

También es el caso del yogurt *Savia*, el cuál se creó para las personas que no toleran la lactosa.

- ♦ **Diversificación:** en este caso, se puede destacar la adquisición de las nuevas empresas *LU*, *Font Vella* y *Lanjarón* por parte de *Danone*. Además, estas empresas han creado nuevos productos innovadores en el mercado como son:

- En el caso del agua mineral *Font Vella*, destaca la fabricación de *Font Vella toque de limón* o los nuevos refrescos de *Font Vella* conocidos como *Font Vella Sensación* compuestos de agua con sabor a limón, mandarina, manzana, melocotón y naranja.
- En el caso de las galletas *LU* destaca la nueva merienda de leche creada a partir de las galletas tradicionales *Príncipe de Bequelar*, y que están dirigidas a los niños.

Además, también hay que destacar la creación de otros productos como agua mineral *Evian*, *Volvic*, etc., los cuales no se fabrican en España

Este es un claro ejemplo de la evolución de la empresa en cuanto a publicidad se refiere.



ANÁLISIS DAFO

Introducción

Para hablar del análisis DAFO podemos hablar también del problema estratégico de la empresa, el cuál se puede definir como el *impacto que causa en la empresa la situación del entorno, dependiendo de los efectos positivos y negativos que aquélla represente y del propio estado de la empresa*. La empresa debe adaptarse a los cambios del entorno tratando de contrarrestar las amenazas o efectos negativos que tales cambios representan para su supervivencia y su eficiencia y aprovechando las oportunidades o efectos positivos que los mismos tienen en la consecución de sus propios objetivos. Según sea la situación interna de la empresa, así presentará una serie de puntos fuertes y débiles que, en función de aquellas amenazas y oportunidades, le permitirán responder eficazmente al entorno, sobrevivir, alcanzar sus objetivos y ocupar una posición más o menos ventajosa (competitiva) proyectada hacia el futuro.

Definición análisis DAFO

La matriz o análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo. La expresión DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades–Amenazas–Fortalezas–Oportunidades.

A partir de lo dicho anteriormente, se puede resumir en el siguiente cuadro:

		ENTORNO		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EMPRESA	FUERZAS	Situación positiva	Situación incierta	Situación negativa	
		DEBILIDADES	Situación incierta		

En cada una de las áreas de la matriz DAFO se representan respectivamente los puntos débiles y fuertes con los que cuenta la organización, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno. Mediante la matriz DAFO se consigue resumir los análisis interno y externo, proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa para diseñar la estrategia. Sin embargo, adolece de falta de integración entre ambos tipos de análisis al no establecer relaciones entre las variables clave que componen ambos sistemas.

Dicho todo esto, la matriz DAFO o el análisis DAFO se resumiría en el cuadro resumido en la página siguiente, estableciendo los puntos fuertes y débiles de la empresa así como las oportunidades y amenazas que tienen.

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
• Capacidades Fundamentales en actividades clave • Habilidades para la innovación de productos • Buena imagen en los consumidores • Productos o marcas bien diferenciados y valorizados en el mercado • Líder en el mercado • Mejores campañas de publicidad • Otros	• Falta de algunas habilidades o capacidades clave • Atraso en I + D • Costes unitarios más altos en relación con los competidores directos • Debilidad de la red de distribución • Débil imagen en el mercado • Sistemas ineficientes • Cartera de productos limitada • Instalaciones obsoletas • Otros
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Entrar en nuevos mercados o segmentos • Atender a grupos adicionales de clientes • Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes	• Entrada de nuevos competidores con costes más bajos • Incremento en las ventas de los productos sustitutivos

• Crecimiento rápido del mercado • Diversificación de productos relacionados • Integración vertical (hacia delante o hacia atrás) • Otros	• Crecimiento lento del mercado • Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores • Otros
--	--

CASO PRÁCTICO

Este caso práctico se realizará a partir del análisis DAFO de la empresa *Danone* o del *Grupo Danone*. Para ello, iremos analizando primero las debilidades y fortalezas o los puntos débiles y fuertes de la empresa y, posteriormente, pasaremos al análisis de las amenazas y oportunidades. Por lo tanto, quedaría de la siguiente manera:

◆ DEBILIDADES

- ◆ Costes unitarios más altos: un problema de *Danone* es que los costes unitarios de los productos son más altos que los de otra marca como puede ser, en el caso de los yogures, de *Nestlé*.
- ◆ Atraso en I + D: la verdad es que esta no es una debilidad para la empresa *Danone* ya que cuenta con el *Instituto Danone* encargado de divulgar novedades en el campo científico, mejoran la salud de los ciudadanos a través de la nutrición, etc.

◆ FORTALEZAS

- ◆ Acceso a las economías de escala: esto es debido a que la empresa fabrica para vender en grandes almacenes (*Alcampo, Eroski, Mercadona, etc.*)
- ◆ Habilidades para la innovación de productos: esto se observa en que, cada cierto tiempo, aparecen nuevos productos innovadores que no surgen en otras empresas de la competencia, como es el caso del nuevo yogur *Essensis*.
- ◆ Buena imagen en los consumidores: esto es debido gracias a las campañas publicitarias y a que satisfacen todas las nuevas necesidades de los clientes o, incluso, satisfacen necesidades que los clientes todavía no han tenido.
- ◆ Productos bien diferenciados y valorizados en el mercado: *Danone* posee una fuerte imagen en el mercado lo que hace que los productos estén bien diferenciados del resto.
- ◆ Líder en el mercado: esto es debido gracias a la gran cantidad de productos que posee *Danone*. Con respecto a esto, hay que decir que uno de los puntos débiles que pueden tener las empresas (cartera de productos limitada), *Danone* lo convierte en punto fuerte gracias a la gran cantidad de productos que posee y que, cada vez, está ampliando más.
- ◆ Otro punto débil que se convierte en fuerte es el de instalaciones obsoletas. En este caso, hay que decir que *Danone* cada vez cuenta con más empresas y tecnologías adaptadas a los nuevos productos que crea.
- ◆ Mejores campañas de publicidad: hay que decir que *Danone* tiene unas campañas de publicidad muy pegadizas lo que hace que los clientes compren estos productos influenciados por la publicidad. Recordemos algunas campañas tales como Danone, para cuerpos Danone o Natillas Danone, listas para tomar modificada posteriormente a Natillas Danone, ¿Repetimos?. Además, en las campañas de publicidad también utilizan a personajes famosos (José Coronado), modelos (Cindy Crawford) o deportistas (Ronaldinho).

◆ AMENAZAS

- ♦ Entrada de nuevos competidores con costes más bajos: es el caso de la entrada en el mercado de *Nestlé* o, en el caso del agua mineral, *Fuente Liviana*, *Solán de Cabras*, *Nestlé*, etc.
- ♦ Incremento en las ventas de los productos sustitutivos: esta es una gran amenaza y problema para *Danone* ya que las marcas blancas (por ejemplo, *Hacendado*, *Auchan*, *Consum*, etc.) se ponen al lado de los productos de *Danone* lo que hace que el cliente se piense qué producto coger y se decida coger el de la marca blanca ya que es más barato y las características son iguales o muy similares a las de *Danone*.

♦ OPORTUNIDADES

- ♦ Entrar en nuevos mercados o segmentos: esto sucedió cuando *Danone* compró las empresas de *Font Vella*, *Lanjarón* y *LU*. Lo que consiguieron con esto fue ampliar sus mercados y ya no sólo fabricar yogures sino también agua y galletas.
- ♦ Atender a grupos adicionales de clientes: *Danone* también crea nuevos productos para ganarse adeptos o nuevos clientes tales como las nuevas galletas *LU* para niños, las galletas *Vitalinea*, yogures para beber como *Dan' up*, etc.
- ♦ Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes: en este caso, *Danone* sabe adaptarse muy bien creando nuevos productos tales como *Savia*, *Essensis*, etc.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- ♦ Navas, J. E y Guerras, L. A (2002): *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Cívitas
- ♦ Guarnizo, J. V y Jiménez, J. J (1995): *Fundamentos de Administración y Dirección de Empresas*.

Internet:

- ♦ www.google.es
 - ◊ Esta página ha sido utilizada para sacar las fotografías
 - ◊ Fecha de acceso. 21/6/07 y 28/6/07
- ♦ <http://www.danone.es/Danone/default.jsp>
 - ◊ Fecha de acceso: 21/6/07
- ♦ <http://www.fontvella.com/>
 - ◊ Fecha de acceso: 21/6/07
- ♦ <http://www.aguasdelanjaron.es/lanjaron.html>
 - ◊ Fecha de acceso: 21/6/07
- ♦ <http://www.danone.es/Danone/documentos/noticia/126-Financial%20Food.pdf>
 - ◊ Fecha de acceso: 21/6/07
- ♦ [http://www.danone.es/Danone/documentos/noticia/131-Salud%20y%20Vida%20\(La%20Vangu](http://www.danone.es/Danone/documentos/noticia/131-Salud%20y%20Vida%20(La%20Vangu)
 - ◊ Fecha de acceso: 21/6/07
- ♦ <http://www.danone.es/Danone/documentos/noticia/132-Financial%20Food.pdf>

- ◇ Fecha de acceso: 21/6/07
- ◆ <http://www.danone.es/Danone/documentos/noticia/133-Muy%20Saludable.pdf>
- ◇ Fecha de acceso: 21/6/07
- ◆ <http://www.danone.es/Danone/documentos/noticia/134-Yo%20Dona.pdf>
- ◇ Fecha de acceso: 21/6/07
- ◆ <http://www.danone.es/Danone/documentos/noticia/179-Noticia%20en%20formato%20PDF.pdf>
- ◇ Fecha de acceso: 21/6/07
- ◆ <http://www.danone.es/Danone/documentos/noticia/196-Noticia%20en%20formato%20pdf.pdf>
- ◇ Fecha de acceso: 21/6/07

ANEXOS

Para la realización de este trabajo, se ha utilizado tanto información de libros para la parte teórica (puesta en la bibliografía) como información sobre la propia empresa para la parte práctica (noticias detalladas en bibliografía).

Como bien he puesto en la bibliografía, las fotografías utilizadas están sacadas del buscador *Google*.

No obstante, a parte de toda la información recogida de las noticias y de la propia página de *Danone*, *Font Vella* y *Lanjarón*, también he obtenido información a partir de conocidos míos (familiares, amigos, etc.) y de mis propios conocimientos.

A continuación están las noticias que utilicé para sacar información sobre los productos de *Danone*.